

學校策略聯盟的困境與解決策略之個案研究

組員：謝世達、黃錫培、許學政、李政勳、吳書璧、林俊傑、李宗洲

壹、緒論

雲林縣「九年一貫試辦學校聯盟」及嘉義縣「國民中小學課程與教學區域策略聯盟」最可貴的地方，是由下而上草根性的自發行爲，大家相濡以沫，一起為共同的理想而獻身，那段日子辛苦卻美麗。至今九年一貫學校策略聯盟依舊存在，但如少了在的驅動力，所有的政策與理論都將淪為曇花一現，任何的教育政策推動最重要的是對教育的熱忱，除自覺外，來自學校、教育主管機關激勵保健因素都需正視，以符合社會殷殷的期待。

學校透過策略聯盟的運作，形成新的組織體系，讓學校與學校之間的合作，改善組織的缺失。學校策略聯盟的形成因資源依賴、目的不同、地理環境、發展程序而有所不同，但共同的目的無非是要取得更優勢的發展空間，提昇學校的競爭力，讓學校得以永續經營與發展，因此無論是相似或相異的背景因素，一旦聯盟形成，就必須透過對話與溝通來進行整合，以達到雙贏。其次，最重要的是在選擇策略聯盟的同時，若能將學校間文化相容性、過去合作經驗、資源互補性一併考慮進去，而學校教師藉由聯盟的機會，不斷彼此激勵、分享與對話，並增強教師目標承諾的能力與人際溝通的能力，如此不會淪為型式，才能真正達到學校策略聯盟的意義。

一、個案困境分析

(一) 個案一困境

策略聯盟的推動常因偏遠地區教師成員的流動率過高而使得原本所累積的人力資源資本歸零，新進的教師又須重新加以培訓和進入狀況，十分不利原有課程發展知識和教學推動的持續精進。究其原因有下列幾個因素造成年年教師流動的比率偏高：

地處偏遠，交通與生活不利：本個案三校所處的位置為特偏 與偏遠的山區小學，因交通不便所以影響教師留校服務的意願，一但可以他調，即因家庭和交通過遠因素而提出他調。

少子化時代來臨，教師的員額進行總量管制，無法補進正式且較長期的教師：因此偏遠學校不足的教師缺額多為短期代理教師，縣府因班級數縮減，現有教師已達飽和，未避免產生現有教師無法安置與流浪的問題，採取總量管制，已有幾年不招考正式教師，轉而招考一年短代之代理教師。

政策性的轉型方案，加重教師過重負擔，教師無意願續留；策略聯盟若為自發性的校本發展需求，則教師可能較有參與投入之意願，但若為考核性與總結性的校務評鑑，則承擔過重的責任負擔與壓力，除上課、兼任行政工作外，還要投入更多的時間、精力於特色本位課程發展、校園特色環境營造、社區與他校等策略聯盟的發展，以致負荷過重，調動離開往往成為一年後的優先選擇。

在以上多重不利因素相互交織之下，教師常多為一年的短期代課教師，人員常來來去去流動，缺乏組織人力發展的穩定性，自然不利校本策略聯盟之發展。

（二）個案二困境

經分析嘉義縣國民中小學課程與教學區域策略聯盟之困境有：

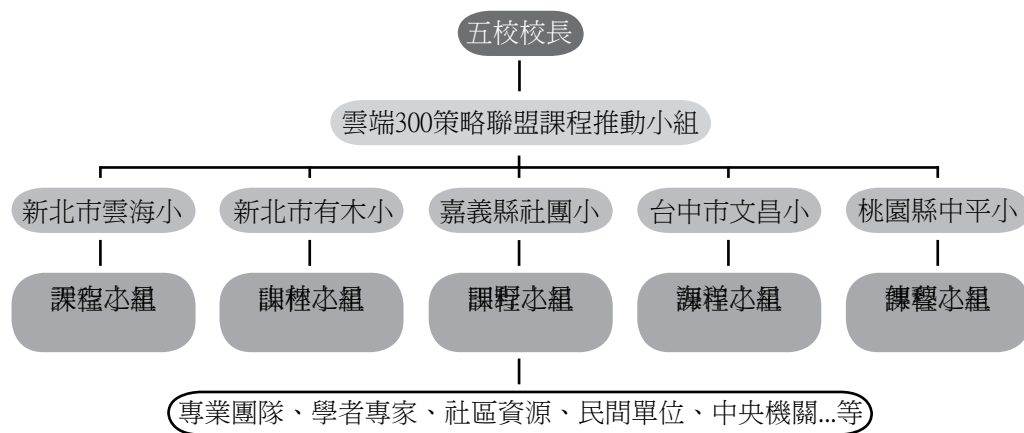
1. 教師們對策略聯盟理念不甚清楚，由於策略聯盟是一商業概念經轉化後，運用在學校的策略。在此策略聯盟未臻成熟的階段，教育局、學校當思考如何提供正確理念，讓教師明瞭其精神內涵。
2. 東區學校大多位處山區偏遠，學校資源設備不豐又因文化不利，加上教師在週三下午需奔波至平地學校進修（交通不便）等因素，要進行策略聯盟，無疑是雪上加霜。
3. 研究時間、經費明顯不足及無合適專業對話地點，又聯盟學校忙於其他校務工作，彼此較少進行溝通、協調事宜。
4. 策略聯盟現行分組方式，個別學校負責 1~2 個領域之教學設計，對其他領域探討不足，無法滿足包班制需求。
5. 教科書版本不一樣，進行策略聯盟有其困難度。
6. 每位老師間的行動、研究能力有落差，在短期內不易見到成果。

綜上二個案，策略聯盟的合作所面臨的挑戰與問題困境有：

1. 各校距離較遠，往來交通不便，影響合作意願。
2. 各校校長領導風格而無法延續。
3. 學校教師間合作意願與專業素養有差異，小校教師流動性高，聯盟運作經驗不易持續。
4. 學校採行的策略聯盟模式是由政策主導

二、策略聯盟的成功個案論述

「五星特色學校集團」是由新北市雲海國小、有木國小、嘉義縣社團國小、臺中市北屯區文昌國小、桃園縣中平國小五所特色學校組成，五星特色學校以「共學、服務」為核心價值，推展體驗學習、生態共學、文化服務、國際交流等四大主軸行動方案。



圖一、結盟架構圖

五星特色學校藉由五大整合模式，包含雲端整合、師資整合、學生共學、社區資源整合和國際交流整合。

分析五星特色學校成功的原因，可歸納以下幾點：

1. 策略聯盟擁有共同的目標

五星特色學校雖分處各地，各自擁有自己的學校特色，但組成策略聯盟時，就訂有五大共同實踐的目標，包括建置專屬特色網站、整合出版專書行銷、舉辦五星草根論壇、形成臺灣特色遊學圈、打造國際交流遊學站。

2. 規畫共同學習的課程

五星特色學校以「健康、活力、關懷、創新、卓越」為共同教育願景，並從「生態綠精靈」、「體驗逍遙樂」、「文化風俗情」及「國際學習力」四大面向統整各自學校課程，成為一套策略聯盟學生共同學習的課程。

3. 師資整合資源共享

五校均有特色課程師資，透過師資巡迴五所聯盟學校，提升各校教師專業知能，並發揮特色課程的效益。除了學校內部師資整合外，也透過跨校整合師資整合平臺，形成聯盟遊學圈師資共享的理念。

4. 建立資訊流通平台

五校共同建置專屬特色網站，藉由雲端平臺互動，分享各校課程與特色。

5. 學校成員定期交流互訪

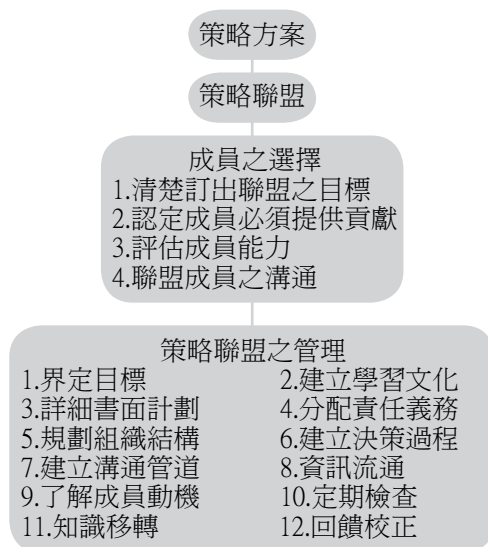
五校師生透過課程研討、走讀觀察與跨校交流的機會，讓學校成員相互參訪學習，並且從定期的互動過程中，累積彼此情感與聯盟文化，此外五校每個月至少有一次的會面晤談，修正課程教學的方法與合作模式。

貳、策略聯盟的相關文獻文析

學校推動策略聯盟動機，不外乎是要透過聯盟機制，分享資訊，學習他人長處，以提昇自己的競爭力。基本上，就是要具備主動態度，積極參與，尤其策略聯盟在連絡數個學校組織，更不可忽略建立共識與溝通歷程，以下提出學校推動策略聯盟的原則與做法（白雲霞，2002；王正璞，1993:32；林殿傑，1999；臺北市教育局，2002；黃政傑、張嘉育，1999；黃營杉，2000:235-240）：

- 一、清楚界定聯盟的目標，以引導成員努力方向
- 二、明訂成員之權利與義務，建立績效責任
- 三、培養合作文化，形成夥伴關係
- 四、推展學習活動，型塑學習組織
- 五、塑造開放學校氣氛，以建立改革風氣
- 六、建立資料管理系統，以利資訊流通
- 七、學校要能建立反省回饋能力，隨時檢討聯盟合作歷程

綜合以上說明，策略聯盟之原則做法，可描繪如圖二：



圖二：學校實施策略聯盟原則做法

策略聯盟的興起，與科技快速發展，全球化競爭趨勢、及經營成本提高有密切關係。根據學者（陳忠仁、張慶原，2002；黃營杉，2000：227-228；賴士葆、游龍發、曾淑婉、陳松柏，1997）見解，策略聯盟之理論基礎，可歸納如下：

一、交易成本理論

Williamson 認為交易成本存在主要是受到二個因素影響：一是人類有限理性，由於人在交易過程中資訊是不完全，時間不足等，因而無法作出絕對利潤完美之決定；

二是機會主義行為，由於交易過程中，一方會隱瞞事實，扭曲資訊，故增加交易之成本（引自黃營杉，2000：227-228）。所以，在市場競爭之中，交易成本的存在，才會產生策略聯盟。面臨國際競爭壓力，學校間也要爭取優質人力資源，創造高智慧資本，以促進組織永續經營。

二、資源依賴理論

資源依賴理論假設面對多變、複雜與受限的環境條件下，組織不再保持被動。相反地，會發展出策略與組織架構，以降低不確定性與依賴性，並且穩定和管理環境。當組織無法完全自內部取得所需資源時，就需要跟環境中控制關鍵因素的他人進行交換關係（賴士葆、游龍發、曾淑婉、陳松柏，1997:371）。

學校在複雜多變的競爭環境之中，必須與外界資源互動，進行交換，以取得應有資源。因此，當學校組織內部資源不足，如人力、資本、技術，就必須與其他學校組織策略聯盟，以達資源互補。

三、策略行為理論

策略行為理論是指企業基於策略考量，以維持競爭優勢。以競爭定位來選擇條件。SWOT 分析是策略分析情境之方法，不僅在分析組織之競爭機會與優勢，也在偵察組織的威脅與缺點，學校可利用 SWOT 概念，發展出策略行為，針對不同問題，擬訂替代方案。

四、組織學習理論

組織學習，必須運用系統思考方式解決問題，才能增進組織適應力。Senge 於 1990 年出版之《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》（The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization）一書，帶動企業學習之風潮。組織學習之目的在建立一套「組織學習之機制」（陳忠仁、張慶原，2002:39）。

策略聯盟即在形成學習夥伴關係，因此，學習型學校是一種不斷學習及轉化之組織，學習之起點在於組織個人、工作團隊、整體組織，而學習是一種持續性、策略性運用過程。

參、研究設計與實施

本研究在瞭解採用策略聯盟個案學校所遇問題困境與相關發展經驗，並依據研究主題的特性和研究目的考量，採用訪談與文獻分析的方式進行研究以發現問題並予相關建議。以下就研究方法、研究對象、研究步驟與進度等三個方面分別說明。

一、研究方法

本研究以個案研究、文獻分析為主，以探討所得說明個案學校策略聯盟推動現況。因應研究的主題，本研究對於相關文件與文獻之蒐集、整理、歸納分析及意涵說明如下：

(一) 文獻蒐集與整理

以中外策略聯盟的實施與推動為文獻蒐集之範圍；並針對國內策略聯盟相關的實徵研究做文獻資料的蒐集與整理。

(二) 半結構式訪談及文獻分析法

研究者以半結構式訪談方式將所訪談所蒐集的資料做適切的歸納整理，以了解個案學校策略聯盟的實施現況並藉由文獻來探尋研究問題關聯，提昇對主題的敏感度並釐清脈絡，適切地建構研究主題的意義，瞭解個案學校策略聯盟的實施現況與問題並予以提供建議。

二、研究對象

本研究對象為策略聯盟三所個案學校；訪談人員為實際參與推動策略聯盟之行政人員與教師、家長，同時依訪談和文獻分析內容結果來探討個案學校策略聯盟的實施現況與問題並做歸納整理及分析，以說明本研究所關注的問題。

本研究個案學校基本資料與訪談人員如下：

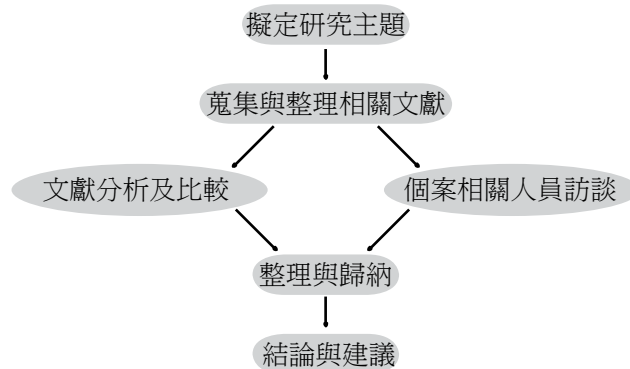
表一、研究訪談人員表：

編號	受訪者	性別	年齡	學歷
A 校長	雲林縣國小校長	男	43	研究所
B 校長	雲林縣國小校長	男	40	研究所
C 主任	雲林縣國小主任	男	32	大學
D 教師	雲林縣國小教師	女	34	大學
E 校長	嘉義縣國小校長	女	45	研究所

三、研究流程

(一) 研究步驟

本研究實施步驟有六，分別如下：擬定研究主題、蒐集與整理相關文獻、選擇研究對象、文獻分析與比較與經驗分享、整理與分析及結論與建議等，整理如圖三所示。



圖三 研究流程圖

1. 擬定研究主題

針對策略聯盟個案的內容及性質，閱讀有關文獻，確定研究目的、研究範圍，並決定研究方法，擬定研究計畫。

2. 蒐集與整理相關文獻

運用圖書館資源及遠距圖書服務，使用網路資源，蒐集相關論著專書、研究報告、期刊雜誌、國內外相關網站網頁的資料，進行文獻的分析與探討，建立研究之架構。

3. 選取研究對象

以個案學校推動現況為本研究之對象。

4. 進行個案學校相關人員訪談

依據探討主題及研究目的，透過開放性問卷調查和訪談了解個案學校實施策略聯盟的現況與問題。

5. 文獻分析與比較

依據文獻探討及研究目的，針對台灣地區教育優先區計畫實施情形，蒐集與主題相關之文獻，進行文獻分析並予以整理及歸納分析。

6. 結論與建議

以半結構式開放問卷調查和訪談所蒐集取得的資料，進行資料整理，並依文獻分析結果歸納結論以對本研究問題提出建議。

四、情境個案背景與所遇問題論述

情境個案一：小校一四九策略聯盟起與落

民國九十五年雲林縣政府推動「小型學校轉型優質計畫」，古坑鄉有三所小校學生數不達三十人，被列為第一階段轉型學校，縣府遴選了三位代理校長，賦予推動轉型任務，輔導的委員並建議三校可以採「策略聯盟」方式。於是三校開始在教師專業成長、特色課程經營、學生多元學習及資源整區整合的方面進行三效策略聯盟。隔年初

三校更共同提案得到教育部「推動國民中小學活化校園空間與發展特色學校」得到特優，當時是全國唯一一件策略聯盟入選。隔年提案，再獲特優獎助。同時間，三校得到媒體的關注，遠見、商周、國語日報、教育廣播電台等紛紛報導，也協助了三校成功通過轉型優質的評鑑。

但是，三校間的策略聯盟卻也發生了「校長主動、教師被動、家長無感」的現象，因地理區位的關係，其中一所學校每次聯合教師進修講座都必須遠道下山，老師漸顯疲態。又因偏遠小校老師流動，前一年因聯盟教師建立起的默契，隔一年又需重來。教師對課程分享所分配到的任務也因興趣或專長不符而感到無力，又三校校長間也常因為另有要務，導致策略聯盟的共同事務被耽擱時程。漸漸合作的氣氛慢慢淡去，最後終於在其中一所學校在遭逢辛樂克風災，被迫遷徙，投入重建工作，無暇外顧的氛圍中，三校策略聯盟名存實亡，無疾而終。

情境個案二：嘉義縣國民中小學課程與教學區域策略聯盟

嘉義縣政府為落實推動國民中小學九年一貫課程，曾於校長會議中提案成立「嘉義縣國民中小學課程與教學區域策略聯盟」合作機制，希冀藉由校際間的自由聯盟，以落實教師專業成長進修與促進教學創新，培養協同研究之能力，發展學校課程與教學的特色。茲條列嘉義縣策略聯盟之目的如下：

- (一) 建立資源共享的區域聯盟合作機制，藉由校際及領域間的資源、經驗分享及專業對話，促進教學創新與課程發展。
- (二) 組織並培訓區域聯盟領域種子教師，觀摩各校及各領域研究成果，提昇區域聯盟教師教學設計規劃能力。
- (三) 增進各校課程發展委員會及領域小組之有效運作，強化本位課程及教學計畫之實踐，落實推動課程改革。
- (四) 綜合各校特色與資源，設計出具有共同特色的課程與教材，以發展並建構地方特色。

肆、結論與建議

一、結論

綜結上述文獻分析與個案訪談，策略聯盟並非可一蹴可幾，必須要有完善計畫與實施歷程，亦即當策略聯盟開始進行，並不意味彼此可以 100% 的提昇競爭力。如果缺乏良好管理及配套制度，策略聯盟仍可能胎死腹中。一般而言，策略聯盟失敗原因是：選擇策略聯盟夥伴並不恰當、彼此溝通協調不足、因技術流失而喪失優越地位、成員缺乏合作文化等。此外，策略聯盟是聯結不同組織，彼此語言、價值、生活型

態、物質文化等，可能差異過大，也是造成衝突、爭議的主要原因。因此，策略聯盟的成功要有適當發展歷程（黃營杉，2000：235；賴士葆、謝龍發、曾淑婉、陳松柏，1997:374-375）：

1. 策略發展

策略發展要客觀詳盡地蒐集各項背景資料，就策略聯盟目標與學校總體發展目標結合，同時對學校外在環境變遷，進行深入評估。

2. 評估夥伴

適切的夥伴是策略聯盟成功之關鍵。俗話「知己知彼，百戰百勝」，對於夥伴學校發展目標、規模、教育資源，必須充份了解，建立夥伴資料庫。

3. 溝通協商

溝通協商乃進入試辦階段，雙方就所合作事項，透過簽約或備忘錄方式，逐步推動。而學校雙方也要組成高階管理團隊，透過行政系統尋求組織內共識。

4. 實質運作

高階管理團隊必須隨時進行檢討回饋，針對聯盟運作所需經費、資源、人員，要定期檢視說明；理清彼此衝突、利益的情境。領導者也要適時表示關切，主動建構合作情境。

在本研究個案一、二所面臨的情境問題，本組認為可行的問題解決策略如下：

1. 在交通與環境不利的改善方面

以積極差別待遇精神，提供精神與物質的改善措施與作為，提昇教師留任服務意願與教學設備品質。除持續以教育優先區的補償教育與各項補助措施來充實和改善偏遠小學的環境與教學設施外，對於教師的福利如升遷與調動積分、薪資待遇與考核、績效獎金、交通補助與偏遠加級也應給予持續性的補助。

交通是相對應，應該續爭經費，做有效應用，亦可透過網路平台分享。（訪 1010323，C 主任）

雲端科技，利用網路連繫，在新聞及課程上分頭進行，成果整合。（訪 10100401，E 校長）

2. 在校長文化領導方面

校長應發第五級領導者的轉型和關懷魅力，形塑與營造正向溫馨的組織文化。各校校長並且創造策略聯盟的共同願景，引領聯盟學校發揮其價值。

「校長必須擁有教育信念，引導學校朝向正向發展。（訪 1010328，B 校長）」

各校校長以優質的教育信念，發展卓越正向的優質文化，讓策略聯盟可以結合理想、有專業、有抱負的教育人才，並達到永續發展的目的。

3. 在學校創新經營方面

應做好組織學習並做好知識管理的工作，將學校的內、外隱知識形成組織可以傳承的智慧資本，以線上資料庫、資訊學習社群、設立知識長及成立教導型組織的方式來進行延續管理。

「建立知識管理系統，分享彼此成功的案例」(訪 1010324，D 教師)，「師資可互通，各校流動，並補貼交通費」(訪 1010328，A 校長)

讓課程知識制度化、分享化、內在化、場地化，成為學校永久的課程地圖與資產。

「至少一位主任能夠主導，以克服校長調動或是教師調動後可能遇上的難題」(訪 10100401，E 校長)

4. 在轉型優質與小校裁併的政策實施方面

不應以轉型課程的評鑑的結果來決定小校裁併的存廢標準，這對小校不公平。應基於教育的公平正義和學生的受教權考量，以輔導和協助的立場來提昇學校辦學的品質，而非考量大校或小校，或以純經濟效益的觀點來衡量小校的裁併與存廢。畢竟教育是百年大計也是社區的精神學習中心，縣府不應以財政的單方面考量來思維，

「聽取學校老師意見，尋求學校、社區和縣府三方共識」(訪 1010324，D 教師)。

小校的辦學經費支出絕非是讓縣府財政陷入困境的主因。反因編列較充足的人、物力資源以提供偏鄉小學發展，均衡城鄉落差，協助偏鄉社區發展特色遊學與產業觀光，以實現教育的公平正義，帶動社區教育的全面發展。

如上所述，研究者將情境問題與問題解決策略整理如下表：

情境問題	解決策略（綜合文獻與訪談）
交通與環境不利	1. 續爭經費，做有效應用 2. 網路平台分享校長文化領導
校長文化領導	1. 分層負責、授權 2. 建立教育信念學校創新經營
學校創新經營	1. 建立知識管理系統 2. 分享成功的案例 3. 師資共享，巡迴教師小校裁併的政策面
小校裁併的政策面	1. 從下而上尋求共識 2. 編列充足資源以提供偏鄉小學發展

二、建議

藉由文獻探討與個案訪談，研究者雖已獲得諸多解決策略，但仍有部分問題尚待解決，茲將待解決問題之建議整理如下：

尚待解決問題	解決問題之建議
--------	---------

(一)、各校校長辦學理念不同	1、各校間應進行深度匯談並建立溝通協調管道，以達成共識願景。 2、整合共存，形成策略聯盟發展主軸之經緯架構
(二)、學校教師間合作意願與專業素養有差異	1、以任務取向建立分工機制，建立合作平台。 2、透過網路社群，建立組織學習創新分享群組
(三)、小校教師流動性高，聯盟運作經驗不易持續	1、將特色課程組成校本課程，則任何人皆可永續經營。 2、運用知識管理，成立課程發展資料庫、課程教學導師、課程知識地圖。
(四)、各校發展所需資源不同，影響合作意願	1、兼顧各校資源需求之分配與公平考量，能滿足各校需求，促進協同發展。 2、擴展聯合行銷效益，整合內外資源挹注。
(五)、缺少垂直式、水平式或混合式整合	1、尋求異業策略聯盟，發展多元合作模式。 2、主動出擊，尋找適宜合作對象。

三、結語

學校透過策略聯盟的運作，形成新的組織體系，讓學校與學校之間的合作，改善組織的缺失。學校策略聯盟的形成因資源依賴、目的不同、地理環境、發展程序而有所不同，但共同的目的無非是要取得更優勢的發展空間，提昇學校的競爭力，讓學校得以永續經營與發展，因此無論是相似或相異的背景因素，一旦聯盟形成，就必須透過對話與溝通來進行整合，以達到雙贏。其次，最重要的是在選擇策略聯盟的同時，若能將學校間文化相容性、過去合作經驗、資源互補性一併考慮進去，而學校教師藉由聯盟的機會，不斷彼此激勵、分享與對話，並增強教師目標承諾的能力與人際溝通的能力，如此不會淪為型式，才能真正達到學校策略聯盟的意義。

參考文獻

- 王正璞（1993）。企業聯盟之管理作為與績效關係之研究：以共同研發聯盟為例。私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 白雲霞（2002）。國民教育階段學校本位課程發展理論與模式之建構。政治大學教育研究所博士論文。
- 林殿傑（1999）。九年一貫新課程之政策規劃與因應策略。邁向課程新紀元－九年一貫課程研討會論文集（下）（頁394-419）。台北：中華民國教材研究發展學會。
- 陳忠仁、張慶原（2002）。高科技廠商利用策略聯盟進行知識移轉影響因素之分析。科技管理學刊，7（1），37-60。
- 郭進隆譯（1994）。第五項修鍊：學習型組織的藝術與實務。台北：天下文化。
- 黃政傑、張嘉育（1999）。國教九年一貫課程的落實與展望。中等教育，52（1），11-15。
- 黃營杉（2000）。策略聯盟。載於黃營杉、林清河、蔡明宏、歐嘉瑞、洪明洲編著：企業政策（頁221-248）。台北：空大。
- 臺北市教育局（2002）。台北市九年一貫課程銜接策略與原則。線上查詢（<http://www.edunet.taipei.gov.tw/attach> 九年一貫課程銜接策略與原則）（2002/9/6）
- 賴士葆、謝龍發、曾淑婉、陳松柏（1997）。科技管理。台北縣：空中大學。

附件：半結構訪談問題

1. 策略聯盟成功的要素為何？
2. 策略聯盟不成功的可能原因為何？
3. 若策略聯盟學校的交通距離較遠，可能的解決策略有哪些？
4. 若策略聯盟學校，因校長領導風格而無法延續，可能的解決策略有哪些？
5. 若策略聯盟學校的教師流動較高，專長無法滿足所需，可能的解決策略有哪些？
6. 若策略聯盟學校是因政策主導而無法延續，可能的解決策略有哪些？